

DOI Number: 10.30520/tjsosci.426116

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞGÖREN SESSİZLİĞİ
DAVRANIŞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ¹**

*ANALYSIS OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE PERCEPTION AND
EMPLOYEE SILENCE BEHAVIOR ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE*

Ayhan YALÇINSOY²

ÖZET

Araştırma sağlık sektöründeki çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik ortamı ve sessizlik davranışlarının iş performansları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 50 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma Diyarbakır ili sağlık sektörü çalışanı 327 kişiye yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma sonunda örgütsel sessizlik, işgören sessizlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından tamamı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, işgören sessizlik davranışının alt boyutlarından sadece prososyal sessizlik davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği, İşgören Performansı

ABSTRACT

The research was conducted to identify the effects of employees who worked in the health sector perceived the organizational silence environment and employee silence behaviors on employee job performance. In order to test the model presented in the scope of the research, a questionnaire consisting of 50 expressions except for demographic variables was used. The research was carried out on 327 personnel of Diyarbakır province health sector employee. At the end of the research, there was a positive linear relationship between organizational silence, employee silence behavior and employee job performance. There were significant positive relationships between organizational silence subscales and employee job performance were found. In addition, significant positive relationships between only prosocial silence behavior from subscales of employee silence behavior and employee job performance were found.

Keywords: Organisational Silence, Employee Silence, Employee Job Performance

¹ Bu çalışma 2. Uluslar Arası Ekonomi ve İşletme Kongresi (30 Mayıs – 03 Haziran 2016)'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr., ayhanyalcinsoy@gmail.com

GİRİŞ

Teknolojideki baş döndürücü gelişmelerle birlikte emek yoğun sanayileşme yerini teknoloji yoğun sanayileşmeye bırakmıştır. Yaşanan bu gelişmeler neticesinde işletmeler var olabilmek ve rekabet edebilme adına teknolojik yatırımlara yoğunlaşmışlardır. Bütün teknolojik gelişmelere rağmen insan faktörü değerini kaybetmemiştir. Günümüz işletmelerinde stratejik bir etken olan insan yenilik, değişim ve yaratıcılığın kaynağı olarak kabul edilmektedir. Sürekli değişimin yaşandığı günümüz koşullarında, işletmelerin rekabet avantajı sağlayarak varlığını sürdürebilmelerinin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili gelişmeleri takip ederek değişime uyum sağlayan bir insan kaynakları yapısının kazanılmasına bağlı olduğu görülmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde yaşanan gelişmeler, sağlık sektörünü yakından etkilemektedir (Aksoy ve Yalçınsoy, 2018: 27). Bu noktadan hareketle yeni yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi düzeylerini yükseltme ve yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemekte ve buna bağlı olarak fayda elde etmeye öncelik vermektedir (Çakıcı, 2007: 146). Oysa yapılan çalışmalarda araştırmacılar (Çakıcı, 2007; Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003) işgörenlerin, kendilerine güvendikleri halde fikirlerini ifade etmekten kaçındıklarını, riskli olduğuna inandıkları için tartışmalara katılmadıklarını veya açıkça konuşmadıklarını ortaya koymaktadırlar. Zira yapılan çalışmalar işgörenlerin görüş ve düşüncelerini ifade ettiklerinde, yöneticilerinin olumsuz tepkileriyle karşılaşabileceklerini göstermektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 3).

1. Literatür Taraması

1.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanlar tarafından örgütsel konularda veya problemlerde kendi fikir veya düşüncelerini ifade etmenin gereksiz ve riskli olarak algılanması görüşüne dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bir örgütte örgütsel sessizlik hakim ise o örgütte çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerinin yanında örgütleriyle ilgili problemler konusunda da fikirlerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalırlar. Örgüt içinde bulunan sosyal çevre çalışanlar fikir ve düşüncelerinin ifade etme arzusunu etkilemektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 112).

İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etme fırsatı vermeyen katı kuralların olduğu bir örgütte örgütsel sessizlik kültürü oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin bir kültür haline gelmesiyle oluşan ortam çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturur ve bu durumda çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğunu düşündükleri için fikirlerini ifade edemez ve doğruyu söylemezler (Alparslan, 2010: 18). Bu ortamda ise süreçlerle ilgili yanlış kararların alınmasına ve çalışanlarda moral, motivasyon ve güven kaybına neden olmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009: 113).

Mayhew ve arkadaşları (2006: 65-67)'na göre üst yönetimin tutum ve davranışları, bölüm/birim yöneticisinin tutum ve davranışları ve örgüt içerisindeki iletişim fırsatları olmak üzere sessizliği etkileyen temel üç boyut vardır.

1.1.1. Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları

Geleneksel yönetici modelinde, yöneticiler işgörenlerin yalnız kendi çıkarlarını düşündüğünü, örgüt yararına bir zorunluluk ya da çıkarları olmadıkça inisiyatif almayacaklarını ve onlara güvenilmeyeceğini düşünebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138). Bu bakış açısına sahip olan yöneticiler çalışanlardan gelecek olan görüş ve

önerilere kapılarını kapatırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708) ve bunu her durumda gösterirler. Bu durumla karşı karşıya kalan çalışanlar ise sessiz kalmayı tercih ederler.

1.1.2. Bölüm Yöneticisinin Tutum ve Davranışları

Bölüm yöneticileri işgörenlerin doğrudan temas halinde oldukları kişilerdir ve sergiledikleri tutum ile örgütün sadece o bölümünde sessizliğe sebep olabilirler (Vakola ve Bouradas, 2005: 451). İlgili bölüm yöneticisi işgörenlerle kuracağı etkili bir iletişimle ve çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmekle o bölümde verimli çalışmayı temin edip sessizliği kırabilir.

1.1.3. Örgüt İçindeki İletişim Fırsatları

Botero ve Dyne (2009: 88)'ye göre işgörenlerin kendini ifade etmesi, psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi ile yönetimin iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt içinde etkin bir iletişim mekanizmasının oluşturulması işgören sessizliği kırılır ve çalışanlar örgütle ya da işle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşırlar. Bunun sonucu olarak da doğru bilgi doğru zamanda doğru kişiye ulaşır ve verilen kararlar isabetli olur.

1.2. İşgören Sessizlik Davranışı

Yönetim literatüründe işgören sessizliği kavramını 1970 yıllarda ilk defa kullanan Hirschman sessizliği, bağlılığın göstergesi olarak ele almış ve daha sonra yapılan çalışmalarda da sessizlik bağlılığın bir işareti olarak kabul edilmiştir (Çakıcı, 2007: 149). Ancak 2000 yılında Morrison ve Milliken yaptıkları çalışmada işgören sessizliğini örgütsel değişim ve gelişmeyi engelleyen tehlikeli bir engel ve demokratik bir örgüt oluşturmanın yolunu kapatan, çoğulcu bir olgu (Morrison ve Milliken, 2000: 707) olarak ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre işgören sessizliği işgörenlerin işleri ve kurumları ile ilgili iyileştirmeye yönelik bilgi, fikir ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek ifade etmemesidir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000).

İşgörenler iş ve örgütleriyle ilgili konularda konuştuklarında şikayet eden konumuna düşebilirler. Buna bağlı olarak da güven ve saygı kaybına uğrarlar, çevreleriyle ilişkileri bozulur ve dahası terfi edememe veya işten atılma gibi tehlikelerle karşı karşıya kalabilirler. Tüm bu nedenlerden dolayı sessiz kalmayı seçebilirler (Çakıcı, 2008: 119).

Genellikle insanlar buldukları ortamda azınlıkta oldukları zaman kendi fikir ve düşüncelerini gizlemeyi tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007: 153). Bununla birlikte yöneticilerinin duyduğunda cezalandıracağı ya da olumsuz tepki vereceği konularda da işgörenler sessiz kalmayı tercih ederler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 17).

İşgören sessizliğinin hem örgütsel hem de bireysel olumsuz sonuçları vardır. İşgörenlerin fikirlerinin değerlendirilememesi, problemlerin gizlenmesi, istenmeyen geri bildirimlerden kaçınma, bilgilerin ilgili kişilere tam olarak iletilmemesi ve problemler karşısında tepkisiz kalma sessizliğin örgütsel sonuçları olarak ifade edilebilir (Çakıcı, 2010; Karaca, 2013; Premeaux ve Bedeian, 2003). İşgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise çalışanın işle ilgili fikir ve görüşlerini ifade etmekte kendisini güçsüz hissetmesi, örgütsel bağlılık, aidiyet, güven, taktir ve destek duygusunda azalma, iş tatminsizliği, işi bırakma isteği gibi sıralanabilir (Çakıcı, 2008: 119).

Sessizlik davranışı kişisel özellikler, örgüt içindeki genel iletişim yapısı, örgüt yönetimi ve alt yönetim düzeylerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Sessizlik davranışı yazında dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

1.2.1. İlgisizlik ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı

İşgörenlerin bilgi, fikir ve düşüncelerinin bir fayda sağlamayacağı düşüncesiyle sessizliği tercih etmeleridir. Bu tercihlerinin sonucu olarak işgörenler çözüm alternatiflerini yok sayarak her türlü örgütsel şartlara şartsız olarak dayanırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349). İşgörenin fikir ve düşüncesinin önemsenmediğinden dolayı bir farklılık meydana getirmeyeceğini düşünmesi, bireysel olarak kendini yeterli görmemesi, davranış ve düşüncelerini örgüt normlarına ve alınan kararlara göre biçimlendirmesi ve bunları kabul etmesi ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış ve tutumlarıdır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

1.2.2. Korunma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı

Bu sessizlik türünde bireyler dış tehditlerden kendilerini korumak için konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Örgütsel şartlarla uyumlu olmayan işgörenlerin tercih ettiği bir davranış şeklidir. Aslında işgörenler mevcut durumu düzelterek seçeneklerin farkında olmalarına rağmen ifade etmekte isteksiz davranırlar. Bununla birlikte bir kısım işgörenler sessizliğe neden olan ve sessizliği besleyen örgütsel koşulları kırmaya hazırdırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

1.2.3. Prososyal (Örgütün Yararına/Diğerleri Odaklı) Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı

Bu sessizlik türünde ise işgörenler kendi yaşayacakları olumsuz sonuçlardan ziyade başkalarını koruma düşüncesiyle sessizliği tercih etme eğilimindedir. Dyne ve arkadaşları (2003: 1368) prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışını, örgütünü ya da başkalarının iyiliğini düşünerek işiyle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini saklaması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda prososyal sessizlik; toplumun faydasına ve fedakarlığa dayalı, bilerek ve isteyerek yapılan bir davranıştır (Çakıcı, 2010: 34).

1.2.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

İşgörenler yapılan işlerde aksayan ya da zayıf noktaları bildikleri halde diğerlerinin bu durumdan hoşlanmayacakları ve mevcut durumu korumaya çalışacaklarından dolayı sorunları düzeltmeye yönelik fikir ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınırlar. Bu tür davranışlar başkalarını incitmeme ve memnun etmeye yönelik bir yaklaşım olarak kendini gösterir. Buna bağlı olarak işgörenler ilişkilerinin zarar görmemesi için çözüm önerileri gizlemeyi tercih edebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 142).

1.3. İşgören Sessizliğinin Sebepleri

Donaghey ve arkadaşları (2011: 52)'na göre sessizlik işgörenin işini geliştirmeye alakalı bilgi, düşünce ve fikirlerini söylememesi; Pinder ve Harlos (2001: 334)'e göre ise işgörenin onay ve itirazlarını belirtmeyen bir iletişim biçimidir. İşgörenler hoşnutsuzluk, çatışma ve diğer algılanan tehlikelerin önüne geçebilmek adına sessiz kalabilirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 116). Bununla birlikte sessiz kalarak beğenmeme ya da muhalefet etme gibi durumlarda tepki ve örgüte karşı bir baskı yöntemi olarak kullanılabilir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 277). Yazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin sebepleri dört ana başlık altında gruplandırılabilir. Bunlar işgörenlerin yöneticilerine güvenmemeleri, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusudur (Çakıcı, 2007; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux ve Bedeian, 2003).

1.4. İşgören Performansı

Performans, çalışanın işi ile ilgili amaçlanan hedef istikametinde başarabildiklerinin sayısal ve nitelikli olarak ifadesidir. İşgörenlerin başarısı örgütleri için çok önemli bir performans ölçütüdür (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Çünkü yüksek performanslı işgören performansı yüksek örgüt demektir. Şehitoğlu ve Zehir (2010: 95) ise performansı, işgörenin işiyle alakalı yapması gerekenler ile gerçekte neler yaptığı arasındaki ilişki olarak tanımlamışlardır.

1.5. Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği ve İşgören Performansı İlişkisi

Hem örgütsel sessizlik hem de işgören sessizliğinin işgören performansı üzerindeki etkilerini inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmalar incelendiğinde sessizliğin işgören performansını dolayısıyla işletme performansını etkilediği görülmektedir (Brinsfield, 2009; Erdoğan, 2011; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Ancak sessizliği alt boyutları ile inceleyen çalışmalar incelendiğinde bu etkinin yönünün değiştiği söylenebilir. İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ile korunma ve korkuya dayalı sessizlik boyutları işgören performansını olumsuz etkilerken korumaya (prososyal) dayalı sessizlik boyutu pozitif olarak etkilemektedir (Brinsfield, 2009; Tayfun ve Çatır, 2013). Benzer şekilde başka bir çalışmada araştırmacılar korunma ve korkuya dayalı sessizlik ile işgören performansı arasında negatif, korumaya (prososyal) dayalı sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişkiler (Şehitoğlu ve Zehir, 2010) etmişlerdir. Yine Erdoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada ise ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ile işgören performansı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 50 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler Diyarbakır ilinde görev yapan sağlık işgörenlerine dağıtılmış olup 327 anket analiz için kullanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, işgörenlerin örgütsel sessizlik, işgören sessizlik davranışı ve işgören performansı düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır.

a. Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilmiş olup üst yönetim tutumu (5), bölüm yöneticisi tutumu (6) ve iletişim fırsatları (5) olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçekte 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki sorular 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.76 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

b. İşgören Sessizlik Davranışı Ölçeği: Dyne ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup korunmaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı (9), ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı (9), prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı (5) ve İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı (6) olmak üzere dört alt boyuttan oluşan ölçekte 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki sorular 1'den 5'e kadar değişen

puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c. İş Performansı Ölçeği: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçekten alınmış olup dört (4) maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki sorular 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenlerin kıyaslanmasında t-testi, ANOVA, frekans, yüzde, korelasyon, regrasyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.5$ olarak kabul edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan sayısı 327'dir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Bazı Demografik Bilgiler

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Bayan	151	46,2	Evli	208	63,6
Erkek	176	53,8	Bekar	119	36,3
Yaş	n	%	Tecrübe	n	%
17-20	7	2,1	1-5	115	35,2
21-24	42	12,8	6-10	73	22,3
25-29	82	25,1	11-15	52	15,9
30-34	69	21,1	16-20	38	11,6
35-39	67	20,5	20'den Fazla	49	15,0
40-44	35	10,7	Unvan	n	%
Eğitim	n	%	Doktor	17	5,2
İlköğretim	20	6,1	Hemşire	87	26,6
Lise	108	33,0	Memur	57	17,4
Üniversite	178	54,4	Teknisyen	20	6,1
Yüksek Lisans	19	5,8	Diğer	146	44,6
Doktora	2	0,6			

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun %53,8 (176) oranla erkeklerden oluştuğu, %63,6 (208)'sının evli olduğu, %25,1 (82)'inin 25-29 yaş aralığında olduğu ve iş tecrübelerinin %35,2 (115) oranla 1-5 yıl arasında yoğunlaştığı

görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %54,4 (178) oranla üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu %44,6 (146) oranla diğer unvanlara sahip sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği ve İşgören Performansı Korelasyon Matrisi

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Üst Yönt. Tutumu	3,03	0,63	1							
Örgütsel Sessizlik										
Bölüm Yönt. Tutumu	3,01	0,78	0,274**	1						
İletişim Fırsatları	2,99	0,88	0,129*	0,371**	1					
İşgören Sessizlik Davranışı										
Korunma	2,63	0,70	0,291**	0,074	0,149**	1				
Boyun Eğme	2,50	0,87	0,141*	-0,068	0,059	0,667**	1			
Koruyucu	2,79	0,71	0,110*	-0,023	0,089	0,525**	0,664**	1		
Prososyal	2,98	0,87	0,228**	0,027	0,167**	0,550**	0,531**	0,558**	1	
İşgören Performansı										
Performans	3,51	0,80	0,174**	0,126*	0,210**	0,063	0,021	0,031	0,199**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgütsel sessizlik, işgören sessizliği ve işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre üst yönetim tutumu ile korunmaya dayalı sessizlik davranışı ($r=0,291$ $p \leq 0,001$), boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ($r=0,141$ $p \leq 0,005$), korumaya dayalı sessizlik davranışı ($r=0,110$ $p \leq 0,005$) prososyal sessizlik davranışı ($r=0,228$ $p \leq 0,001$) arasında pozitif yönlü bir ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca üst yönetim tutumu ile işgören performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,174$ $p \leq 0,001$) tespit edilmiştir. Bölüm yöneticisi tutumu ile sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunmazken bölüm yöneticisi ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki ($r=0,126$ $p \leq 0,005$) tespit edilmiştir. İletişim fırsatları ile korunmaya dayalı sessizlik davranışı ($r=0,149$ $p \leq 0,001$) ve prososyal sessizlik davranışı ($r=0,167$ $p \leq 0,001$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca iletişim fırsatları ile işgören performansı arasında da anlamlı bir ilişki ($r=0,210$ $p \leq 0,001$) bulunmaktadır. İşgören sessizli davranışının alt boyutlarından yalnızca prososyal sessizlik davranışının işgören performansı ile arasında anlamlı bir ilişki ($r=0,199$ $p \leq 0,001$) olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Regrasyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R	R ²	Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Korunmaya Dayalı Sessizlik	0,29 ^a	0,08	Üst Yönt. Tutumu	0,32	0,29	5,49	0,000 ^a
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	0,14 ^a	0,02	Üst Yönt. Tutumu	0,19	0,14	2,57	0,011 ^a
	0,37 ^a	0,14	İletişim Fırsatları	0,33	0,37	7,20	0,011 ^a
Korunmaya Dayalı	0,11 ^a	0,01	Üst Yönt. Tutumu	0,12	0,11	1,99	0,047 ^a

Sessizlik							
Prososyal Sessizlik	0,23 ^a	0,05	Üst Yönt. Tutumu	0,31	0,23	4,23	0,000 ^a
	0,17 ^a	0,03	İletişim Fırsatları	0,17	0,17	3,05	0,003 ^a
İşgören Performansı	0,17 ^a	0,03	Üst Yönt. Tutumu	0,122	0,17	3,18	0,002 ^a
	0,21 ^a	0,04	İletişim Fırsatları	0,19	0,21	3,87	0,000 ^a
İşgören Performansı	0,20 ^a	0,04	Prososyal Sessizlik	0,18	0,20	3,67	0,000 ^a

Tablo 3’de görüldüğü üzere bağımlı değişken (korunmaya dayalı sessizlik davranışı)’deki varyansın %8’i bağımsız değişken (üst yönetim tutumu) tarafından açıklanmaktadır. Yani korunmaya dayalı sessizlik davranışı %8 oranında üst yönetimin tutumuna bağlıdır. Bağımlı değişken (boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı)’deki varyansın %2’si bağımsız değişken (üst yönetim tutumu) ve %14’ü bağımsız değişken (iletişim fırsatları) tarafından açıklanmaktadır. Yani boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı %2 oranında üst yönetim tutumuna ve %14 oranında iletişim fırsatlarına bağlıdır. Bağımlı değişken (korunmaya dayalı sessizlik davranışı)’deki varyansın %1’i bağımsız değişken (üst yönetim tutumu) tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuca göre korunmaya dayalı sessizlik davranışı %1 oranında üst yönetim tutumuna bağlıdır. Bağımlı değişken (prososyal sessizlik davranışı)’deki varyansın %5’i bağımsız değişken (üst yönetim tutumu) ve bağımsız değişken (iletişim fırsatları) tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuca göre prososyal sessizlik davranışı %5 oranında üst yönetim tutumu ve %3 oranında iletişim fırsatlarına bağlıdır. Bağımlı değişken (işgören performansı)’deki varyansın %3’ü bağımsız değişken (üst yönetim tutumu), %4’ü bağımsız değişken (iletişim fırsatları) ve %4’ü bağımsız değişken (prososyal sessizlik davranışı) tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuca göre işgören performansı %3 oranında üst yönetim tutumuna, %4 oranında iletişim fırsatlarına ve %4 oranında prososyal sessizlik davranışına bağlıdır denilebilir.

Tablo 4: Kadın ve Erkeklerin İşgören Performansı Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin t-Testi Tablosu

Değişken	Ortalama	S.S.	t	df	p
Bayan	3,56	0,66	1,265	322	0,007
Erkek	3,45	0,91			

Tablo 4’te görüldüğü üzere kadın ve erkeklerin iş performansının karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında kadın ve erkek işgörenlerin iş performansının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{p<0,05}=1,265$). Buna göre kadın işgörenlerin performans düzeyleri ($X=3,56$) erkek işgörenlerin performans düzeyinden ($x=3,45$) daha yüksektir.

SONUÇ

Bu araştırmada Diyarbakır ilinde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ve işgören sessizlik davranışı ile işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik, işgören sessizlik davranışı ve işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan araştırmaların (Alparlan, 2010; Brinsfield, 2009; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından üst yönetimin tutumu ile işgören sessizliğinin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuca göre üst yönetimin tutumunun

önemli bir etken olduğunu ve üst yönetimin sessizliği kırmaya yönelik atacağı adımların işgören sessizliğini azaltabileceği ifade edilebilir. Aksi durumda ise işgören sessizlik düzeyinin yükseleceği söylenebilir. Ancak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından bölüm yöneticisinin tutumu ile işgören sessizliğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer bir sonuca göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre üst yönetimin ve bölüm yöneticisinin motive edici tutumu ve iletişim fırsatlarının artması ile işgören performansının artabileceği aksi durumda ise azalabileceği ifade edilebilir.

Bir başka sonuca göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarından iletişim fırsatları ile işgören sessizliğinin alt boyutlarından korunmaya dayalı sessizlik davranışı ve prososyal sessizlik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt içindeki iletişim fırsatları arttıkça korunmaya dayalı sessizlik davranışı ve prososyal sessizlik davranışının artacağı söylenebilir. Ayrıca işgören sessizlik davranışının alt boyutlarından sadece prososyal sessizlik davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu durumda prososyal sessizlik davranışı düzeyi yükseldikçe çalışanların performans düzeyleri de yükselir denilebilir.

Son olarak çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise katılımcıların işgören sessizlik davranışı puanlarının algılanan örgütsel sessizlik puanından daha düşük olduğudur. Bu sonuca göre ise katılımcıların çalıştıkları örgütteki algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyinin kendilerinde gördükleri sessizlik düzeyinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından tamamı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunurken işgören sessizlik davranışının alt boyutlarından sadece prososyal sessizlik davranışı ile işgören performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilebilmiştir. Bu sonuca göre algılanan örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça işgören performansının artacağını söyleyebiliriz. Ayrıca işgören sessizlik davranışının alt boyutlarından prososyal sessizlik düzeyi arttıkça işgören performansının da artacağı ifade edilebilir.

Bu araştırma, Diyarbakır il merkezinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarına uygulandığından sadece katılımcıların algılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle sonuçların tüm sağlık çalışanları için geçerli olduğu söylenemez.

KAYNAKÇA

- Aksoy, C. ve Yalçınsoy, A. (2018). Investigation on the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Justice and Supervisor Support: an Application in the Health Sector, *Journal of Management Research*, Vol. 10, No. 1, 26-45. doi:10.5296/jmr.v10i1.12074
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The Ohio State University, USA.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment And Society*, 25(1), 51-67.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. ve Dey, E. L. (2006). Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 63-88.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.